

Ewa Konstanty, Anna Modzelewska

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Abstract

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

This article is based on a text by Tom Keenoy *Human Resource Management*, published in 2009 in a book *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. We can find there many definitions of human resource management and very detailed characterization of it, as well as about the history of the concept and its evolution over the years. We can see the process of introduction HRM to many different countries and the process of change through which it passed. This article touches the problem of reception of the popular HRM by the scientific community. In this text we may also find a description of the practices characterized the discourse of this concept and at the end a little bit criticism of it.

Key words: HRM, discourse, organization management, business management, human resources

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich 20 lat zarządzanie zasobami ludzkimi stało się dyskursem globalnym. W tym czasie ewoluowało ono od swoich kulturowych początków, mających korzenie w Stanach Zjednoczonych, w rozpoznawalne na arenie międzynarodowej pojęcie „zarządzanie nowoczesnymi ludźmi”. Badaniem nurtu zajęło się wielu naukowców. Jednym z nich był Tom Keenoy, profesor Uniwersytetu w Leicester. Artykuł ten opiera się na jego niezwykle ciekawej pracy zatytułowanej *Human Resource Management*, opublikowanej jako rozdział w wydanej w 2009 roku książce *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Definicja pojęcia według Michaela Armstronga głosi, że HRM (ang. Human Resource Management) to „strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym kapitałem każdej organizacji – czyli ludźmi”¹. Bowiem to właśnie ludzie przyczyniają się do

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 14–15.

realizacji wszystkich założonych przez daną organizację celów. Andrew Pettigrew i Richard Whipp przedstawiają nieco inne rozumienie nurtu. Ich definicja zakłada, że „zarządzanie zasobami ludzkimi odwołuje się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne wszystkim przedsiębiorstwom, żeby mogły one z sobą konkurować. Popularny obecnie HRM wymaga od kierownictwa troski o podwładnych”². Barbara Kozusznik i Marek Adamiec jako podstawową definicję nurtu uznają natomiast następujące słowa: „ZZL³ dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i relacji osób zatrudnionych z ich firmą. Jego celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa – jego zasoby ludzkie, byli wykorzystywani tak, aby pracodawca osiągnął najlepsze wyniki”⁴. Jak widać, wszyscy badacze zgodnie podkreślają, że zaangażowanie kierownictwa w relację z pracownikami jest najważniejszym elementem definicji. Bardzo dużo uwagi nurtowi poświęcili również przedstawiciele szkoły harwardzkiej. Stworzyli oni listę założeń, które stanowią według nich podłoże przemian zachodzących w tym nurcie. Do założeń tych można zatem zaliczyć: konieczność przemian systemowych, dążenie do zachowania równowagi władzy, tworzenie kanałów komunikacji, koncentrowanie się na dążeniu do celu, położenie nacisku na świadomy wybór i udział pracowników⁵. Tak więc na warunkach standardowego rozumienia zarządzanie zasobami ludzkimi oferuje pozornie neutralną strukturę, nadającą się do analizy pod kątem szerokiego zakresu zagadnień związanych z praktyką zarządzania. Już Michael Foucault, francuski filozof, historyk i krytyk literacki, podkreślał strategiczną strukturę HRM, mówiąc: „skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi (...) musi być powiązane ze strategią organizacji”⁶. Skupił się on głównie na krytycznym nurcie ZZL. Jego prace pozwoliły dokładniej zrozumieć praktyki związane z nurtem.

Podsumowując wszystkie wspomniane definicje, można stwierdzić, że do omawianego nurtu należą: strategiczne planowanie, zasoby pracownicze i ich rozwój, praca i organizacja pracy, kultura organizacyjna oraz relacje między pracownikami a pracodawcami. Zatem samo zarządzanie to łączenie przez menadżera czterech głównych zasobów występujących w przedsiębiorstwie, czyli: zasobów ludzkich, pieniężnych, rzeczowych i informacyjnych⁷. ZZL odegrało znaczącą rolę w literaturze zachowań organizacyjnych, zarządzaniu strategicznym, procesach biznesowych, zarządzaniu międzynarodowym oraz zarządzaniu międzykulturowym. Występuje także jako dyskurs zmian podpierający praktyki zarządzania w tak zwanej ekonomii globalizacji.

² *Ibidem*, s. 16.

³ To znaczy zarządzanie zasobami ludzkimi.

⁴ M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000, s. 17.

⁵ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 16.

⁶ M. Foucault, *Słowa i rzeczy: Archeologia nauk humanistycznych*, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2005, s. 18.

⁷ T. Sławińska, *Prasa regionalna na nowe czasy? Historia sukcesu francuskiego przedsiębiorstwa Quest France*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 15.

Tom Keenoy, jako jeden z najbardziej znanych naukowców związanych z HRM, ukazuje krytyczne sprawozdanie z jego głównego nurtu oraz prowadzi analizę związanej z nim literatury. Według niego nie istnieje pojedyncza definicja tego typu analizy. Warto podkreślić, że według niego analitycy skupiają się głównie na implikacjach takich jak język (lub inne znaki), które są wdrażane do przedstawiania społecznej rzeczywistości. „Krytyczny” dyskurs analizy przybiera tutaj wiele postaci i wykorzystuje bardzo szeroki asortyment metodologii. W perspektywie analitycznej oferuje różne odmiany społeczno-naukowego podejścia. Można tutaj także używać terminu wspomnianego już Foucaulta: „formacje dyskursu”, który to termin został stworzony w celu odsłonięcia zasadniczych założeń na temat przewidywanej natury społecznej rzeczywistości. Ogólnie mówiąc, dotyczy on nie tylko alternatywnej możliwości czytania, ale także podstawowych dyskursów z wyjątkiem marginalizowania. Ważne jest także to, w jaki sposób mogą one rozwijać kształt społecznej podmiotowości. Zasadniczym celem Keenoya było zatem zwrócenie uwagi na ten właśnie aspekt akademicki związany z HRM.

Historia ZZL

Nie jest zaskoczeniem, że podręczniki do HRM rozwijają ten termin jako bezproblemową koncepcyjną metaforę oznaczającą pełen zakres polityki i praktyk, które mogą być stosowane podczas zarządzania zasobami ludzkimi. Kiedyś to, co obecnie nazywamy ZZL, było powszechnie zwane „zarządzaniem personelem”. Nurt ten ograniczał się wtedy do bardziej rutynowych aspektów zarządzania relacjami między pracownikami (czyli do: rekrutacji, selekcji, planowania oraz treningu w kontekście siły roboczej, wynagrodzenia, systemu wynagrodzeń, związków zawodowych). Sam termin nie jest jednak niczym nowym. Keenoy pisze, że był on stosowany już wiele lat temu. Nawet w starożytności była już znana rola ludzkich umiejętności wykorzystywanych w procesie pracy, choć nie zajmowano się nią od strony naukowej. Dlatego koncepcje współczesnego pojęcia HRM i kapitału ludzkiego można znaleźć dopiero w filozofii klasycznej. Najważniejszym składnikiem tego typu kapitału są kwalifikacje, dlatego zakłada się, że ekonomiści klasyczni byli prekursorami wykorzystania ich jako czynnika wzrostu gospodarczego. William Petty mawiał, że: „siła produkcyjna zawarta w społeczeństwie jest ważniejsza od siły produkcyjnej ziemi i kapitału razem wziętych. Podstawowe znaczenie mają kwalifikacje wytwórców”⁸. Natomiast jako jeden z pierwszych badaczy pojęć: „zasoby” i „kapitał” używał Adam Smith. Twierdził on, że „kapitał ludzki jest pożytecznymi umiejętnościami nabytymi przez społeczeństwo w trakcie kształcenia”⁹. Smith jest także uważany za prekursora współczesnego systemu różnicowania wy-

⁸ W. Petty, *Essays on Mankind and Political Arithmetic*, Ulan Press 2012, s. 19.

⁹ A. Smith, *Bogactwo narodów*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2009, s. 53.

nagrodzeń¹⁰. Przyjęło się jednak mówić, że początkiem nurtu ZZL była książka Fredericka Taylora pod tytułem *Zasady naukowego zarządzania*. Znajdowały się w niej rozważania na temat pracy i zarządzania nią. Temat ten kontynuował William Edwards Deming. Proponował on skupienie się na konkretnych celach jakościowych. W rezultacie menedżerowie mogli kontrolować jakość procesów produkcji i tym samym ich wyniki. Stworzył on także 14 zasad związanych z HRM. Główna z nich zakładała, że należy wyeliminować strach z miejsca pracy (czyli tyranizujących szefów). Poruszane przez niego kwestie znane są jako TQM¹¹ i zajęły znaczące miejsce w historii całego nurtu¹².

Pojawienie się ZZL doprowadziło do zwiększenia się liczby badań nad nurtem – a co za tym idzie liczby książek w tej tematyce – i objęło bardziej ekspansywne i szczegółowe sprawy związane z rozwojem zatrudnienia oraz uczeniem się. Podobnie mają się do tego inne kwestie, takie jak przedstawienie nowego sposobu zarządzania wydajnością. Warto zwrócić uwagę na pewną znaczącą zmianę, która zaszła na przestrzeni lat. Tyczy się ona dwóch rzeczy: międzynarodowych i strategicznych aspektów polityki zarządzania oraz jego praktyki. Tak więc jeśli „zarządzanie personelem” skierowane jest w stronę potrzeb kierowniczych i przemysłowych lub fordyzmu, to HRM ewoluowało, by zmierzyć się z wyzwaniami w postindustrialnej lub globalnej ekonomii. Te terminy odnoszą się do dwóch powiązanych z sobą zmian zachodzących w praktykach menedżerskich (istniejących w zaawansowanych zachodnich społeczeństwach). Po pierwsze, nastąpiło przesunięcie z produkcji masowej na bardziej elastyczne formy organizacji pracy. Po drugie, zaistniały domniemane zmiany form nacisku na zarządzanie zasobami pracy. Kiedy menedżerowie zwrócili się w kierunku bezpośredniej kontroli, która była postrzegana jako reaktywnie skolektywizowana siła robocza, podejmowali równocześnie próby angażowania się i motywowania pracowników. Wprowadzono rozwiązania organizacyjne związane z nurtem.

Analizując komórki organizacji zajmujące się zarządzaniem ludźmi w większych przedsiębiorstwach, wyodrębniono trzy fazy rozwoju funkcji personalnej (operacyjną, taktyczną i strategiczną). W małych firmach wszystkie zadania realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi wykonywał z reguły właściciel; pełnił on jednocześnie funkcję menedżera¹³. Zachowanie to było odbierane jako bardziej indywidualne i zaangażowane podejście do pracy oraz zarządzania firmą. Tę zmianę opisywano dosyć szeroko w wielu książkach na temat HRM. Prawdziwe jest również pojawiające się dosyć często w literaturze na ten temat zdanie mówiące, że: „ludzie są najbardziej wartościowym źródłem”. Dokładne pochodzenie tego terminu jest

¹⁰ Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 10–11.

¹¹ TQM (ang. Total Quality Management), czyli zarządzanie przez jakość.

¹² H. Irving Buchen, *Partnerski HR*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 35.

¹³ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 25–26.

jednak nieznane. Marciano twierdzi, że wyrażenie „zasoby ludzkie” zostało po raz pierwszy użyte przez Petera Druckera w 1954 roku i wyróżnione jako akademicka specjalizacja w zarządzaniu. ZZL ukazało się w USA w roku 1960. Roy Jacques zaproponował najbardziej przekonujące i wnikliwe rozumienie jego znaczenia, które zapoczątkowało nasze dzisiejsze rozumienie, czym tak właściwie jest ten nurt. Przelomowa analiza dyskursywna w USA dotycząca myśli zarządzania głosi, że początki HRM można znaleźć w ideach, które pojawiły się w historycznym połączeniu naukowego zarządzania i ruchu zatrudnienia menedżerów oraz psychologii przemysłu w latach 1900–1920. Pokazała ona także, że czyste rozumienie tego, co było później nazywane „ludzką stroną przedsiębiorstwa”, było na długo wcześniej niczym innym jak zwyczajnym ruchem ludzkich relacji. Na przykład w 1916 roku w podręcznikach można było przeczytać, że: „kiedyś inżynierowie lub techniczni wykonawcy nauczyli się kontrolować psychiczne zasoby za pomocą nauki, teraz pozostało nam kontrolować czynnik ludzki w przemyśle w zgodzie z fundamentalnymi zasadami ludzkiej natury”¹⁴. Tak więc głównym celem ZZL jest sprzyjać współpracy i jedności interesów pomiędzy firmą a jej pracownikami. Implikacje menedżerskie tego typu twierdzeń są oczywiste. Wiarygodne wydaje się to, że nacisk na amerykańską myśl zarządzania może pomóc w wyjaśnieniu, dlaczego pojawienie się HRM w Europie i postawienie go w opozycji do nurtu dominującego w USA jest kwestią sporną wśród intelektualistów. Jak zauważyła Karoline Strauss, ZZL rozwijało się powoli w USA, gdzie było włączone w myśl ogólnego zarządzania. W opozycji do niego pojawiło się także na brytyjskich uniwersytetach, dość niespodziewanie, w połowie 1980 roku. Na początku 1990 roku jego wprowadzenie efektywnie przemieniło się w język wdrażany do analizy relacji pracowniczych. Nie tylko to jednak zapowiadało finalny zgon brytyjskiej indywidualnej kultury „woluntaryzmu”. Mówiąc ogólnie, świat po II wojnie światowej wprowadził ład związany z polityką paneuropejską, która jako priorytet traktowała pełne zatrudnienie (było to fundamentalne społeczne „dobro”). Celem tej końcowej społeczno-ekonomicznej polityki było wygenerowanie sukcesu korporacji i trójstronnego podziału pomiędzy pracownikami a związkami (zaprojektowanymi przez państwo) do kierowania konkurencją i sprzecznymi interesami. Taka instytucjonalna współpraca stała się bardziej rozległa w 1970 roku. Może być to zatem szerzej rozumiane w kontekście historycznym pomiędzy HRM i tym, co możemy nazywać „projektem globalizacyjnym”. Główne założenia związane z serią porozumień GATT¹⁵ w 1980 roku ukazywały szybką i postępową deregulację na światowych rynkach handlu, pracy oraz najważniejszym ich aspekcie – rynku finansowym. Wprowadzono także szybko rosnące opłaty, mające coraz większy wpływ na przepływ kapitału pomiędzy kontynentami. Niespodziewanie w tym kontekście pojawiło się ZZL przekonujące do tego, że: „ludzie są najbardziej wartościowym zasobem”.

¹⁴ T. Keenoy, *Human Resource Management* [w:] *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, red. M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott, Oxford University Press, Oxford 2009, s. 456.

¹⁵ GATT (ang. General Agreement on Tariffs and Trade), czyli Układ Ogólny w sprawie Taryf Celnych i Handlu.

W szczegółowym historycznym porównaniu wpływu nurtu w USA, Wielkiej Brytanii i Australii Keenoy sugeruje, że przybyło ono do tej ostatniej jako „ostry szok” w 1990 roku. Jednakże mówi się również, że dyskurs związany z HRM był tylko jednym z wielu różnych wpływów przyczyniających się do wzrostu neoliberalnej polityki menedżerskiej. Pojawiła się ona w odpowiedzi na nadejście nurtu we wszystkich trzech anglojęzycznych krajach. Tym samym został on włączony w akademickie tradycje w tych krajach oraz odegrał znaczącą rolę w ich polityce publicznej. Te historyczne zmiany nie były stosowane nigdzie indziej w społecznych demokracjach Europy Zachodniej.

Ten bardzo krótki wgląd w historię i powstanie HRM obrazują wspomniane dalej punkty analityczne. Po pierwsze, powinno być jasne, że dyskurs związany z nurtem jest rozumiany jako historycznie usytuowany i kulturowo uwarunkowany artefakt. ZZL zostało przeniesione do niezwykle szerokiej gamy kontekstów, jednak w tym osobnym względzie nie może mieć pojedynczej definicji i bezspornie kulturowego znaczenia. Właśnie dlatego najlepiej je postrzegać jako ruchomy i symboliczny element – ogólny termin z szerokim zakresem osadzonych kulturowo znaczeń. Poniżej wyjaśnimy naszą argumentację, która jest szerzej rozwijana. Ogólnie HRM jawi się jako semiotyczne odzwierciedlenie stanowisk kierowniczych i samych zasobów ludzkich. Te drugie bowiem stanowią aktywa o znaczeniu strategicznym¹⁶. Niektórzy nawet nazywają to zjawisko zbiorowymi ambicjami w czasach globalnej ekonomii. Paul Wilmott odkrywa naturę inicjatyw kultury korporacyjnej stworzonych, aby umożliwiać pewną czynność wielu osobom naraz. Analiza ta ukazuje, że istnieją silne podobieństwa pomiędzy inicjatywami i „kontrolą myśli” używaną już w Orwellowskim *Roku 1984*. Po drugie, powinno być jasne, że rozprzestrzenianie się ZZL wydaje się ściśle związane z politycznym przyjęciem neoliberalnej ekonomicznej polityki. Po trzecie, ZZL jest odzwierciedlone w bezsprzecznym połączeniu pomiędzy samym HRM a globalną ekspansją korporacyjnego kapitalizmu. Na przykład Chris Brewster i Paul Sparrow oraz Guy Vernon podkreślają relacje pomiędzy firmami międzynarodowymi a nurtem. Prezentują oni podejście, zgodnie z którym „koncerny dominują pod względem ekonomicznym”¹⁷. Zauważyli także, że 63 tys. ponadnarodowych firm stanowi obecnie dwie trzecie całego światowego handlu. Dla tych firm ZZL jawi się jako preferowany dyskurs. Ta sprawa to jednak tylko rzut oka na samo HRM. Terminy opisujące ten nurt mogą być również stosowane jako podstawa w stosunkach pracy w praktycznie każdym kraju, w prawie każdym miejscu pracy na wszystkich sześciu kontynentach na świecie¹⁸.

Keenoy twierdzi, że podejście to pojawiło się jako dominujący „dyskurs wyboru” dla analizy relacji związanych z zatrudnieniem. W związku z tym nasuwa się kilka podstawowych problemów zarządzania i zatrudniania pracowników. Aby

¹⁶ B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2002, s. 16.

¹⁷ T. Keenoy, *op. cit.*, s. 458.

¹⁸ *Ibidem*.

je rozwiązać, warto zadać sobie następujące pytania: w jaki sposób możemy teoretyzować i kierować pracą? Jak efektywnie wykorzystywać zasoby ludzkie do realizacji celów firmy? Czy podstawowym warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa jest posiadanie kompetentnych menedżerów i pracowników? Oczywiście odpowiedź na ostatnie z pytań jest bezsprzecznie twierdząca. To bowiem pracownicy, dysponując odpowiednią wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, co decyduje o pozycji firmy na rynku i determinuje sposób zarządzania nią¹⁹. Warto tutaj również wspomnieć o zarządzaniu strategicznym, a co za tym idzie – o polityce personalnej firmy, zwanej polityką kadrową i stanowiącej jedną z funkcji przedsiębiorstwa. Zajmuje się ona zarządzaniem zasobami ludzkimi i stanowi ogólną filozofię organizacji dotyczącą potencjału społecznego. Jej rola zmieniała się w czasie, jednak obecnie przejawia się w ścisłym współdziałaniu szefów personalnych z liniowymi na różnych szczeblach. Współuczestniczą oni w podejmowaniu decyzji, co umożliwia precyzyjną koordynację i lepszy przepływ informacji²⁰. Jest to efektywne i pożyteczne narzędzie, którego muszą nauczyć się wszyscy na stanowiskach kierowniczych. Ci, którzy pierwsi opanują tę sztukę, wyprzedzą innych.

Zmiany w ZZL

Osadzony kulturowo w USA nurt rozprzestrzenił się dalej i niezmiennie oznaczał coś, co „zagubiło się w znaczeniu”. W procesie adaptacji do lokalnego użytku w dalszym ciągu podlegał różnego rodzaju przekształceniom. Mówi się, że używany był jako podmiot do lokalizowania reinterpretacji, które nadają wielu poglądom nowe znaczenia i dodatkowy sens. Dzięki temu możemy zobaczyć, jak odzwierciedlają się działania społeczeństwa akademickiego, menedżerów, konsultantów, wydawców i wszystkich innych, którzy wdrożyli ten termin w życie w całej mnogości jego znaczeń. Może to być zobrazowane przez krótkie przytoczenie tego, co stało się z HRM, od kiedy przekroczyło ono Atlantycką. Charakterystycznym elementem jest tutaj odpowiedź na pytanie: w jaki sposób globalna tożsamość ZZL była rozbudowywana? Implikacja wynikająca z szerszego rozumienia znaczenia nurtu brzmi: jak zasoby pracy są regulowane (oraz kontrolowane). W 1987 roku David Guest wymyślił coś, co stało się potem modelem-ikoną, który następnie pojawił się jako kluczowy element w rozwoju dyskursu na temat ZZL. Model ten zwrócił uwagę na źródła w USA, sugerował także, że: „HRM porównuje różne polityki zaprojektowane do maksymalizacji integracji organizacyjnej, zaangażowania pracowników, elastyczności i jakości pracy”²¹. Jego głównym problemem było dookreślenie rangi hipotez użytych do przetestowa-

¹⁹ A. Pocztowski, *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 7.

²⁰ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 24.

²¹ T. Keenoy, *op. cit.*, s. 459.

nia wpływu nurtu w praktyce. Oferował zestawy idealnych warunków do stworzenia modelu „wysokiego zaufania” w relacjach pracowniczych.

W opozycji do tego podejścia stanął John Storey, który był jedną z pierwszych osób prowadzących empiryczne badania nad HRM w praktyce (poza USA). Jego symboliczna definicja nurtu brzmi:

Charakterystyczne podejście do zarządzania zatrudnieniem polega na dążeniu do osiągnięcia konkurencyjnych zachowań i zalet w strategicznym rozmieszczeniu mocno oddanych i zdolnych pracowników. Używa się do tego zintegrowanego zespołu oraz kulturowych, strukturalnych czy personalnych technik²².

Używając domniemanego modelu pytania menedżerów, opracowujemy to, co nazywa się czterowymiarowym typem idealnego modelu ZZL. Zawierają się w nim: wierzenia i założenia menedżerów, strategiczne cele menedżerskie, rola i umiejętności kierowników liniowych, seria najważniejszych dźwigni, które realizują się w założeniach nurtu. Zarówno Guest, jak i Storey byli zainteresowani tym, aby utożsamiać HRM z podejściem związanym z zarządzaniem pracownikami. Obaj również zgodnie oddzielali siebie samych i swoje teorie od ogólnej koncepcji ZZL. Te dwa ujęcia uzupełniały się nawzajem o to, co Guest określił dyskursem „wysokiej wydajności systemów pracy”. Storey zainteresował się szerzej tym, która strategia przekazuje swoje znaczenie na podstawie zasobów. Dyskursy wokół „strategicznego” zarządzania pojawiły się dopiero w następnej kolejności. Sama strategia HRM jest niezwykle istotną kwestią. Jeśli zwróci się uwagę na rozwój jednolitej strategii ekonomicznej i personalnej firmy, można podnieść jej wydajność organizacyjną. Równie ważne jest perspektywiczne ujęcie problemów związanych z zarządzaniem ludźmi. Każdy aspekt kierowania personelem powinien odpowiadać strategii kierowania firmą²³. Ważne jest także określenie rozpiętości kierowania, czyli zdefiniowanie liczby pracowników podległych jednemu kierownikowi, oraz ustalenie zasięgu kierowania, czyli liczby pracowników bezpośrednio i pośrednio podległych jednemu przełożonemu. Jest to ważna cecha budowy organizacji związana z określeniem hierarchii organizacyjnej i wielkości firmy²⁴. Podsumowując, nie ma zbiegu okoliczności w dyskursie ZZL. Postrzegamy go jako różnorodność fundamentalnych społeczno-gospodarczych i politycznych zmian oraz zasad, które były wprowadzane z biegiem lat, aby regulować światową gospodarkę.

²² *Ibidem*, s. 465.

²³ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 17.

²⁴ S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie – ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2000, s. 93.

Praktyki ZZL

Specjaliści od HRM potwierdzają, że praktyki nurtu „dodają wartości” organizacji do jej legitymizacji. Wielu badaczy twierdzi, że ich „profesjonalny” wkład w nurt wzmacnia ambicje jego „strategicznej” roli w procesie podejmowania decyzji biznesowych. Bez takiego potwierdzenia główne funkcje nurtu mogą być zredukowane do wsparcia administracyjnego o wątpliwej legalności. Jest to projekt ogromnej ambicji intelektualnej podlegający procesowi ciągłego dopracowywania. Paul Boselie, Graham Dietz i Corine Boon prowadzili długotrwałe badania nad ZZL. Ostatecznie po analizie wielu przypadków doszli do wniosku, że: „nie istnieje żaden spójny obraz tego, czym ów nurt jest lub nawet przypuszczalnie, czym może on być”²⁵. Wobec tego: „Zróżnicowanie metod stosowanych do pomiaru HRM, działania i relacji pomiędzy nimi jest niemożliwe w kwestii porównania rezultatów różnych przypadków”²⁶. Podobnie Toby Wall i Stephen Wood w bardziej ukierunkowanej na nurt recenzji przypadków wykazali, że dowody o połączeniach pomiędzy praktykami ZZL i jego działalnością „są obietnicą, ale tylko przypadkową”. Gary Hyde znalazł aż 387 prac gotowych do ewentualnego włączenia w nurt. Zanalizował 97 z nich, powstałych po 1994 roku. Były to tak zwane empiryczne prace do analizy. Krytycznie wnioskując on że: „jest bardzo mało informacji na temat tego, jak i dlaczego HRM jest połączony z efektywnością”. Karen Legge, główna przedstawicielka krytycznej szkoły nurtu, zdekonstruowała projekt w zakresie jego własnych pozytywistycznych założeń epistemologicznych. Zidentyfikowała ona także najważniejsze trudności w przypisaniu przyczynowości do tego kierunku. Przypominała również, że szczególnie w USA na studiach związanych z nurtem bardzo mało uwagi poświęca się działaniom bezpośrednio sprawdzającym poziom wydajności pracownika. Niejednokrotnie różnego rodzaju zmienne w projekcie pomiaru efektywności pracownika są przypisane do wyników finansowych organizacji. „Finanse bowiem również można badać, ale nie jako główny wymiar organizacji, któremu podporządkowane są wszystkie inne aspekty”²⁷. Warto natomiast prowadzić badania i analizę na poziomie jednostki (czyli pracownika). Pomoże to zdiagnozować indywidualny potencjał pracy i wyniki pracy. Dzięki temu możemy także uzyskać odpowiedzi na bardzo ważne pytania: jaki jest poziom potencjału pracy danej osoby? Jakie wyniki osiąga ona na danym stanowisku pracy?²⁸

²⁵ T. Keenoy, *op. cit.*, s. 465.

²⁶ *Ibidem*, s. 466.

²⁷ M. Kostera, *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 68.

²⁸ A. Poczowski, *op. cit.*, s. 7.

ZZL – krytyka

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu to według Michała Zawadzkiego „transdyscyplinarna płaszczyzna krytycznej refleksji humanistycznej nad teorią i praktyką zarządzania i organizowania”²⁹. Jego początki datuje się na lata dziewięćdziesiąte minionego wieku. „W zachodnim dyskursie zyskuje on coraz większą popularność, natomiast w polskim, jak i w środkowo- czy wschodnioeuropejskim jest stosunkowo słabo rozpoznawalnym obszarem”³⁰. Krytyczna reakcja na HRM jest jednak obecna w wielu krajach. Wśród czołowych krytyków zarządzania zasobami ludzkimi należy przede wszystkim wyróżnić wspomnianą już Karen Legge, która dokonuje rozbioru na części pierwsze niemal każdego aspektu jego dyskursu. Diana Winstanley i Jean Woodall zajęli się etyczną krytyką ZZL. Na polskim gruncie temat ten bada Michał Zawadzki z Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Łukasz Sułkowski z Instytutu Spraw Publicznych tegoż Uniwersytetu. Jak piszą Anthony Hesketh i Steve Fleetwood, ostatnia krytyka HRM silnie koncentruje się zarówno na procesie pracy, jak i na samych realistycznych perspektywach krytycznych. Pojawiło się także bardzo potrzebne podejście postkolonialne. Tym, co łączy wszystkie te krytyczne perspektywy, jest troska o brak jakiegokolwiek znaczącej uwagi ze strony władzy społecznej, jej interesów, zmiany kulturowej oraz potencjalnego konfliktu wartości ukazanych w literaturze związanej z nurtem.

Najbardziej powszechne podejście do HRM tkwi w formie analizy dyskursu. Keenoy koncentruje się na dwóch głównych tematach: analitycznym i dyskursywnym. Wprowadzony przez niego i wspomniany powyżej krótki rys historyczny nurtu ilustruje stałe problemy ZZL w kontekście rynku. Warto tu przytoczyć często zadawane przez badaczy pytania, na które kierownicy muszą sami znaleźć odpowiedzi: jak ważne są relacje pomiędzy menedżerami kontrolującymi zasoby pracy poprzez formę stosunku pracy? Czy podpisywać umowy o pracę, czy też nie? W konsekwencji stosunki pracownicze są rutynowo związane z potencjalnym napięciem i konfliktem. Stąd zarówno historycznie, jak i analitycznie stosunki pracy od dawna cechują konflikty pomiędzy interesami pracowników, kontrolą i motywacją. Pod jednym względem HRM jest ostatnim dyskursem menedżerskim stosowanym do wyeksponowania odwiecznego problemu zawierającego się w pytaniu: jak zoptymalizować koszty pracy i zapewnić efektywność pracowników, jednocześnie stymulując i utrzymując ich motywację do pracy? Konstrukcja społeczna tego najistotniejszego problemu kierowniczego jest szeroko propagowana jako dyscyplina akademicka.

Podsumowując powody poszukiwania podstawowego obiektu badawczego realizowanego przez główny nurt ZZL, naukowcy piszą, że zmienia się podejście pra-

²⁹ M. Zawadzki, *Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Culture Management” 2012, nr 5.

³⁰ Ł. Sułkowski, *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 1, s. 5.

cowników do pracy. Dlatego warto podkreślić, że rola zasobów ludzkich może mieć tutaj decydujące znaczenie. Pogląd ten nie miał praktycznie żadnego istotnego wpływu na wiarygodność dyskursu HRM; wręcz przeciwnie – wpłynął na genialną niejednoznaczność jego aparatu pojęciowego. Ludzie są przygotowani na przyjęcie każdej nowej inicjatywy zarządzania. Pracownicy akademicki nieustannie dokonują pomiaru wyników i strategii ograniczania kosztów pracy, mając na celu instytucjonalizację poglądu na podstawie zasobów pracy. Jak zauważono, nie ma żadnej sprzeczności w ZZL obejmującym logikę rynku. Jednocześnie docenia się zasoby ludzkie, które są ważne ze względu na ich niezbędność w procesie zarządzania. Istnieje jeszcze kolejny motyw analityczny: zakłada on, że HRM nie stoi w opozycji do innych nurtów, a prawdziwa zagadka dotyczy tego, w jaki sposób wpływa on na poszczególne czynniki w procesie pracy. Jak zauważył Mats Alvesson, kluczową jego cechą jest znaczenie dotyczące podmiotowości do szerszych rozwiązań instytucjonalnych i ideologicznych. Ta troska o zrozumienie natury performatywności nurtu wywołała lawinę publikacji oraz badań. Najważniejszą z nich jest praca Barbary Townley, ukazująca silnie przekonującą krytykę praktyk stosowanych w organizacji. Firma jest bowiem postrzegana jako reżim i składa się z szerokiej gamy technik personalnych związanych z ZZL (takich jak systemy oceny i wartościowania stanowisk pracy, które łącznie stanowią praktyki dyscyplinarne). Takie mechanizmy, czyli wiedza i władza, odgrywają ważną rolę w dyskursie stanowiącym o podmiotowości pracownika i potwierdzają, że wyniki pracy pracownika mogą być rezultatem stosowanych w danej firmie technik zarządzania.

Jeśli chodzi o krytykę samej nazwy nurtu zarządzania zasobami ludzkimi, to jest ona nieprecyzyjna z dwóch powodów. Po pierwsze słowo „zasoby” nie odnosi się do zbiorowości ludzkich. *Słownik Języka Polskiego* PWN nie dopuszcza w nim takiej konotacji. Pod hasłem „zasoby” czytamy mianowicie: „pewna ilość czegoś, zebrana, nagromadzona w celu wykorzystania w przyszłości”³¹, dalej dowiadujemy się, że synonimicznie można tu stosować termin „rezerwy” lub „zapasy”. W sensie merytorycznym, jeśli już potraktować zbitkę słów „zasoby ludzkie” jako neologizm, wówczas, w sposób naturalny, kojarzy się on z zasobami ludzkimi w znaczeniu „materiału ludzkiego”, jako surowca, który ma ulec jakiejś obróbce lub przetworzeniu. Bardziej precyzyjne byłyby nazwy: „zarządzanie potencjałem ludzkim”, „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie potencjałem kadrowym” lub „zarządzanie zespołem ludzkim”. Słowo „ludzkie” również nie jest adekwatne, gdyż sugeruje wartościowanie na „zespoły ludzkie” i „nieludzkie”, to znaczy takie, w których panują na przykład nieludzkie warunki pracy. Propozycją optymalną byłaby nazwa: „kierowanie zespołami osobowymi” (w przedsiębiorstwach). Nazwę tę stosował prekursor prakseologii prof. Tadeusz Kotarbiński.

³¹ *Słownik języka polskiego*, t. 3, red. M. Szymczak, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2002.
- Czajka Z., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.
- Foucault M., *Słowa i rzeczy: Archeologia nauk humanistycznych*, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2005.
- Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Irving Buchen H., *Partnerski HR*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Keenoy T., *Human Resource Management* [w:] *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, red. M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott, Oxford University Press, Oxford 2009.
- Kostera M., *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Petty W., *Essays on Mankind and Political Arithmetic*, Ulan Press 2012.
- Pocztowski A., *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.
- Sławińska T., *Prasa regionalna na nowe czasy? Historia sukcesu francuskiego przedsiębiorstwa Quest France*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Smith A., *Bogactwo narodów*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2009.
- Sokołowska S., *Organizacja i zarządzanie – ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2000.
- Sułkowski Ł., *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 1.
- Słownik języka polskiego*, t. 3, red. M. Szymczak, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.
- Zawadzki M., *Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Culture Management” 2012, nr 5.